FEREDIT
Fondo editorial
Red de investigadores de la Transcomplejidad

GESTIÓN DE PROYECTOS EN ENTORNOS COMPLEJOS

Car-Emyr Suescum Coelho, María Gabriela Gutiérrez Cadenas,
Carluys Suescum Coelho, Leslibeth Joseliz Sucre González
Humbert Enrique Urdaneta Fernández,
Thania Jheny Torres Pernía

GESTIÓN DE PROYECTOS EN ENTORNOS COMPLEJOS

Gestión de proyectos en entornos complejos

Car-Emyr Suescum Coelho, María Gabriela Gutiérrez Cadenas, Carluys Suescum Coelho, Leslibeth Joseliz Sucre González, Humbert Enrique Urdaneta Fernández, Thania Jheny Torres Pernía

Colección: Praxeología y Transmetodología de la Transcomplejidad
Primera Edición, Febrero, 2026
Depósito Legal: **AR2026000063**
ISBN: **978-980-456-076-7**

Reservados todos los derechos conforme a la ley
Se permite la reproducción total o parcial del libro, siempre que se indique expresamente la fuente

Libros@Red de Investigadores de la Transcomplejidad.
https://reditve.com
Rif: J403566976

Portada: Microsoft Designer
Revisión General: Dra. Crisálida Villegas
Libro arbitrado por pares ciegos

AUTORIDADES
REDIT
Dra. Crisálida Villegas
Presidente
Dra. Nancy Schavino
Vicepresidente
Dra. Mary Stella
Directora de
Administración
Dra. Alicia Uzcátegui
Secretaria

FEREDIT
Dra. Sandra Salazar
Directora
Comité Editorial
Dra. Betty Ruiz
Dra. Rosana Silva
Dra. Evelyn Ereú
Dra. Miozotis Silva
Dr. Arturo Dávila
Dr. Renné Pérez

ÍNDICE DE CONTENIDO

		pp.
	Presentación **Carluys Suescum Coelho**	8
I	**Arquitecturas de decisión bajo incertidumbre en gestión de proyectos** **Car-Emyr Suescum Coelho, María Gabriela Gutiérrez Cadenas**	13
	De la incertidumbre al riesgo gestionable	14
	Economía del comportamiento, nudges y equidad en proyectos	21
	Arquitectura de decisión en gestión de proyectos	26
II	**Humildad epistémica y complementariedad, reconfigurando la gestión de proyectos desde una visión no antropocéntrica** **Leslibeth Joseliz Sucre González, Carluys Suescum Coelho**	31
	La ilusión de la predictibilidad frente a la incertidumbre radical	33
	Humildad epistémica como praxis de la complementariedad	40
	Hacia una gestión bio-céntrica	47
III	**Gestión transcompleja: del orden fragmentado a la pluralidad viva**	53

	Humbert Enrique Urdaneta Fernández, Thania Jheny Torres Pernía	
	Dimensiones para comprender la organización en transformación	58
	El cambio como condición estructural	60
	Gestión transdisciplinaria como liderazgo expandido	63
	Referencias	68

ÍNDICE DE TABLAS

No.		pp.
1	Traducción operativa de incertidumbre en gestión de riesgos del proyecto	19
2	Criterios para una arquitectura de decisión conductual y equitativa	25
3	Dimensiones para comprender la organización en transformación	58

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		pp.
1	Venda epistemológica en la gestión de proyectos clásica	35
2	El árbol de la complementariedad	46
3	De lo egocéntrico a lo bio-céntrico: Una nueva gobernanza de la vida	50
4	Gestión transcompleja organizada en cinco ejes	61
5	Las 5 dimensiones de la gestión transcompleja	66

PRESENTACIÓN

En la gestión de proyectos en entornos complejos, la dirección se presenta como una práctica de decisión en condiciones de constante cambio, donde la información resulta insuficiente, los supuestos caducan rápidamente y los riesgos varían según la dinámica del entorno.

La presente obra invita a abandonar la comodidad del control lineal y a sustituirla por una gobernanza capaz de adaptarse, aprender y rendir cuentas, sin perder coherencia técnica ni legitimidad social. Desde esta perspectiva, gestionar no consiste únicamente en ejecutar tareas, sino en construir sentido, priorizar con criterio y sostener decisiones auditables.

El libro se inserta en un contexto en el que las organizaciones enfrentan presiones simultáneas de desempeño, transparencia y pertinencia. En esta intersección, los equipos suelen oscilar entre dos extremos, como son la rigidez procedimental que

inmoviliza o por el contrario, la improvisación que tiende a fragmentar.

Esta propuesta ofrece una tercera alternativa, consistente en fortalecer la calidad decisional mediante evidencia suficiente, interpretación del contexto y responsabilidad ética. Así, el proyecto se entiende como un sistema vivo que interactúa con actores, instituciones, incentivos y límites cognitivos, y cuya viabilidad depende tanto del diseño como de la forma en que se aprende durante la ejecución.

El libro que hoy presentamos a la comunidad académica está estructurado en tres capítulos. El primero, **Arquitectura de decisión bajo incertidumbre en gestión de proyecto**, ordena la incertidumbre convirtiéndola en un problema gestionable de arquitectura decisional. Propone trabajar con variables críticas, escenarios y criterios cuantificados para que la decisión no dependa de intuiciones aisladas.

A esa base agrega un componente central, los sesgos cognitivos y patrones conductuales que

influyen en comités, equipos y patrocinadores. Por ello integra la economía del comportamiento como herramienta práctica, incorporando intervenciones evaluables y resguardos de equidad, con foco en la gobernanza y la medición para evitar los altos costos derivados de escalar cambios que no han sido comprobados.

El segundo, **Humildad epistémica y complementariedad reconfigurando la gestión de proyectos desde una visión no antropocéntrica**, desplaza el centro de gravedad hacia una ética del conocimiento aplicada a la gestión. Defiende la humildad epistémica como competencia estratégica, especialmente frente a la incertidumbre radical y propone que la robustez surge de la complementariedad entre saberes técnicos, locales y experienciales.

Desde allí, reconfigura la idea de éxito del proyecto no solo como el cumplimiento de indicadores, sino también mejorar la justicia del proceso, ampliar la calidad de las decisiones y

reconocer interdependencias más allá de lo humano. Esta mirada propone una gestión capaz de cuidar, escuchar y aprender, sin reducir lo complejo a simplificaciones convenientes.

Por último, el tercero, **Gestión transcompleja: del orden fragmentado a la pluralidad viva**, sintetiza una visión de la gestión como práctica situada, cultural y creativa. Plantea que el desempeño depende de interpretar señales del entorno, articular actores y sostener narrativas que permitan coordinar acciones en escenarios cambiantes.

Organiza su propuesta en dimensiones operativas que abarcan el cambio como condición estructural, los factores culturales invisibles, el liderazgo transdisciplinario, la construcción de futuros posibles y la creatividad como respuesta estratégica. De esta manera, la gestión deja de ser administración fragmentada y se convierte en mediación orientada a resiliencia y aprendizaje institucional.

En conjunto, el libro propone que la excelencia de proyectos en entornos complejos se evalúa por la calidad de las decisiones, la legitimidad de la gobernanza y la capacidad de aprender mientras se ejecuta. En las siguientes páginas el lector encontrará criterios para decidir con rigor, integrar perspectivas sin jerarquías reductoras y diseñar prácticas responsables que sustenten resultados con sentido.

Carluys Suescum Coelho

I.ARQUITECTURAS DE DECISIÓN BAJO INCERTIDUMBRE EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Car-Emyr Suescum Coelho[1]
María Gabriela Gutiérrez Cadenas[2]

La gestión de proyectos opera en entornos donde la información puede resultar incompleta, el cambio es una constante y los supuestos iniciales tienden a perder vigencia con rapidez. En estas condiciones, la calidad de los resultados depende en gran medida de contar con una arquitectura de decisión capaz de ordenar aspectos como la incertidumbre, su traducción en riesgo y la forma de actualizar las acciones sin perder la trazabilidad.

En este sentido, Salgado & Awad (2022) demuestran que cuando el análisis de riesgos se integra a la lectura estratégica del proyecto, la decisión deja de fundamentarse en impresiones y se fundamenta en variables críticas, sensibilidad y escenarios cuantificados.

[1]Doctor en Gerencia. Profesor Titular Universidad Metropolitana, Venezuela. Profesor Universidad Central de Venezuela. csuescum@unimet.edu.ve. https://orcid.org/0000-0003-1104-7800
[2] Doctora en Química de Medicamentos. Profesor Agregado de la Universidad de Los Andes, Venezuela. mggutierrez239@gmail.com. https://orcid.org/0009-0004-2838-5448

En condiciones de incertidumbre, la decisión también se encuentra influenciada por límites cognitivos y patrones conductuales. La literatura sobre economía del comportamiento enfatiza que la elección no se explica únicamente por cálculo racional, sino por sesgos, hábitos y marcos de referencia que afectan la interpretación de la evidencia y la selección de alternativas, tal como discuten Quinde-Rosales et al (2025).

En este contexto, el capítulo propone una lectura integrada de las arquitecturas de decisión bajo incertidumbre en gestión de proyectos, vinculando los métodos cuantitativos, el diseño conductual y la gobernanza de la implementación.

De la incertidumbre al riesgo gestionable

La incertidumbre en gestión de proyectos se expresa como cambios en las condiciones de ejecución, que afectan el alcance, los costos y los plazos. Según Bracho et al (2024) en proyectos de implementación de sistemas de gestión, la noción de riesgo se asume como efecto de la incertidumbre,

cuyas consecuencias pueden ser positivas o negativas, lo que amplía el enfoque desde la prevención hacia la toma de decisiones informada durante el ciclo de vida del proyecto.

La transición de un estado de incertidumbre hacia la identificación de riesgos requiere un fundamento metodológico preciso. En este sentido, Salgado & Awad (2022) plantean que el análisis de riesgos se beneficia cuando se basa en variables observables del proyecto, como requisito previo para realizar análisis cualitativos y cuantitativos.

También reconocen que el comportamiento de los flujos de caja es incierto, aun cuando hayan sido construidos con rigor, haciendo necesario identificar supuestos, variables sensibles y rastrear la forma en que los cambios alteran los resultados.

Por otra parte, en proyectos institucionales sobre tecnología de información, la incertidumbre suele concentrarse en la ejecución. Para cuantificar riesgos de ejecución, Sánchez Módena (2025) propone una metodología mixta basada en la

ejecución de entrevistas con gestores, la revisión de documentos de gestión e instrumentos de encuesta aplicados a involucrados para estimar probabilidades, que permitan rastrear las causas y orientar respuestas específicas.

Esta dinámica se comprende mejor cuando el riesgo se formula como la interacción entre amenazas y vulnerabilidades. Sánchez Módena (2025) formaliza una matriz donde el riesgo se expresa como confluencia en tiempo y espacio entre una amenaza y una vulnerabilidad, con un cálculo referencial sustentado en probabilidades y tipologías de impacto en costo, alcance o plazo.

En la práctica, esto resulta útil para identificar relaciones causales y priorizar la intervención sobre los factores que aumentan la exposición y mejora la eficacia de la respuesta. Una vez identificadas las relaciones relevantes, la cuantificación reduce la arbitrariedad en la priorización.

En este aspecto, Salgado & Awad (2022) integran el análisis de riesgos y sensibilidad para

fundamentar de forma cuantitativa los insumos estratégicos, articulando la identificación de riesgos, su relación con variables del flujo de caja, la clasificación de variables y el análisis cuantitativo mediante herramientas como la simulación Monte Carlo.

El uso de distribuciones de probabilidad para variables clave y la interpretación de resultados mediante histogramas de indicadores como el Valor Presente Neto (VPN), ilustran la forma en que la incertidumbre puede representarse como un rango, permitiendo gestionar márgenes de variación y posibles escenarios.

Por otra parte, la disminución de la incertidumbre exige mejorar la calidad de la información que se utiliza en las estimaciones críticas. En predicción de costos, Rodríguez González & Ugalde Saborio (2021) comparan métodos de estandarización y escalado, aplicados al preprocesamiento de datos antes de ser utilizados por redes neuronales artificiales.

Estos autores destacan que la depuración del conjunto de datos puede mejorar el rendimiento predictivo, ya que la incertidumbre de estimación disminuye cuando se controlan sesgos de medición y se normalizan las magnitudes heterogéneas en las variables del proyecto.

En relación con el componente humano, este también incide en la gestión de los riesgos. En el sector de tecnologías de información, Padilla et al (2021) analizan factores críticos de la implementación del proyecto y su relación con criterios de éxito, modelando datos de encuestas mediante ecuaciones estructurales.

Sus resultados identifican como factores que explican el éxito, la aceptación del cliente, el equipo del proyecto y la resolución de problemas. Además, advierten que la experiencia y certificación del director de proyecto no se asocia directamente con el éxito. Esta evidencia desplaza el enfoque en las credenciales hacia capacidades situadas para

sostener acuerdos, gestionar expectativas y resolver tensiones operativas.

En relación con proyectos orientados a implementar sistemas de gestión, Bracho et al (2024) describen estrategias de tratamiento del riesgo que van desde evitarlo hasta compartirlo, modificar su probabilidad o consecuencias, manteniendo medidas informadas.

El enfoque basado en riesgos, asociado a normas ISO, se involucra prácticas como mapas de riesgos y controles, lo que permite relacionar riesgos con entregables, fases y mecanismos de seguimiento. En la tabla 1, se presenta la traducción operativa de la incertidumbre en artefactos de análisis y respuestas de gestión verificables.

Tabla 1
Traducción operativa de incertidumbre en gestión de riesgos del proyecto

Foco de incertidumbre	Artefacto de análisis	Respuesta de gestión
Variabilidad de supuestos financieros	Simulación y sensibilidad	Rangos, umbrales, planes contingentes

Eventos de ejecución en TI	Matriz amenaza–vulnerabilidad	Acciones por causa y responsable
Estimación de costos y datos	Estandarización y escalado	Mejora de predicción y control
Coordinación y aceptación de interesados	Criterios de éxito y seguimiento	Gestión de acuerdos y resolución

Fuente: Elaboración propia, Suescum y Gutiérrez (2026).

Como se evidencia en la tabla anterior, la conversión de incertidumbre en riesgo gestionable exige coherencia entre el tipo de incertidumbre, la herramienta seleccionada y el mecanismo de respuesta.

Cuando el problema se trata de variabilidad paramétrica, la simulación y el análisis de sensibilidad permiten fundamentar decisiones con rangos y no con valores puntuales. Por otra parte, cuando el problema es de ejecución, la matriz amenaza–vulnerabilidad facilita la identificación de las causas y ajustar la intervención a cada riesgo determinado, tal como afirman Salgado & Awad (2022) lo que reduce la improvisación y permite justificar prioridades.

En proyectos con alta carga institucional y tecnológica, el valor de estos enfoques se mide por su capacidad de adaptarse al avance del proyecto y por su utilidad para coordinar los actores, la información y las decisiones.

De acuerdo con Sánchez Módena (2025) la criticidad de riesgos varía con el avance de ejecución, por lo que el monitoreo debe actualizarse acorde a las señales del entorno, manteniendo trazabilidad entre vulnerabilidades, amenazas y medidas.

Economía del comportamiento, nudges y equidad en proyectos

La arquitectura de decisión en gestión de proyectos consiste en el diseño del entorno en el que se comparan alternativas, se aceptan riesgos y se autorizan cambios. Incluye reglas de gobernanza, rutinas de reporte, umbrales de aprobación, incentivos, acceso a información y repartición del poder de decisión entre los involucrados. Cuando la incertidumbre es elevada, la arquitectura define las

señales que se consideran válidas y la rapidez con la que se debe actuar, afectando el avance del proyecto.

Por otra parte, Quinde-Rosales et al (2025) afirman que las decisiones se encuentran influenciadas por sesgos cognitivos, emociones, normas sociales y hábitos. En la gestión de proyectos, este indicio conlleva a revisar si el comité directivo decide con información suficiente, si existe presión por demostrar control permanente y si las reglas institucionales favorecen la corrección temprana.

En proyectos transcomplejos, se repiten patrones como las estimaciones optimistas que minimizan las contingencias, la preferencia por mantener el plan original a pesar de las señales de desalineación, y la selección de evidencia que confirma los supuestos previos. Estos patrones se fortalecen cuando el reporte de inconvenientes se asocia con amonestaciones o pérdida de recursos.

Por su parte, la implementación gradual basada en evidencia es un aspecto de gran relevancia y debe incluir prácticas como capacitación, guía experta, pruebas piloto, estudios de impacto, y evaluación continua. Según Quinde-Rosales et al (2025) esto representa microintervenciones en puntos críticos y probadas en entregables acotados antes de expandirse, de modo que el entorno decisional se ajuste a resultados observables.

Dentro de esas microintervenciones, los nudges representan opciones sin imponer una obligación directa. Budassi et al (2024) sostienen que los mensajes apoyados en normas sociales modifican conductas en los trámites digitales. En proyectos, esta lógica puede aplicarse a registros de avance, control de calidad, seguridad o adopción de herramientas, siempre vinculadas a una conducta definida y medible.

La adopción de nudges requiere de medición y resguardo institucional. Budassi et al (2024) reportan

resistencias a evaluar intervenciones, debido a objeciones de desigualdad y fricciones burocráticas, pese a que escalar acciones no comprobadas puede generar costos si resultan ineficaces. Evitar la medición del efecto de cambios en gobernanza o comunicación obliga al equipo a operar en base a supuestos.

Por otra parte, Ponce de León Solís (2021) advierte que la efectividad de un nudge puede variar por factores socioeconómicos y barreras estructurales, concentrando los beneficios en grupos favorecidos y ampliando las brechas con el paso del tiempo. En proyectos con comunidades beneficiarias, contratistas pequeños o áreas internas de menor poder, una intervención ligera puede transformarse en carga si exige conectividad, alfabetización digital o trámites adicionales.

Desde el entendimiento de la igualdad como no subordinación, la atención se enfoca en prácticas desventajosas persistentes, aun sin intención discriminatoria. El citado autor señala que valores

como el bienestar, la autonomía, la dignidad y el autogobierno suelen dominar la justificación del nudge, relegando a la igualdad a un plano marginal.

En la gestión de proyectos, debe estar suficientemente establecido el responsable de la definición de criterios, la evidencia que los sustenta, las alternativas descartadas y los canales disponibles para cuestionar las decisiones, lo que reduce la toma de decisiones irreversibles basadas en impresiones iniciales.

A continuación, en la tabla 2, se presentan los criterios prácticos para diseñar arquitecturas de decisión conductuales manteniendo la equidad.

Tabla 2
Criterios para una arquitectura de decisión conductual y equitativa

Propósito de diseño	Mecanismo conductual	Resguardo de equidad
Reducir omisiones en reportes	Opciones por defecto y avisos	Apoyo técnico y vías alternas
Mejorar estimaciones	Revisión por pares y análisis premortem	Diversidad de revisores

Agilizar decisiones repetitivas	Plantillas y listas de verificación	Excepciones justificadas
Aumentar adherencia	Normas sociales y devoluciones breves	Evitar rankings punitivos
Detener desvíos a tiempo	Umbrales de alerta y reglas de detención	Participación de afectados

Fuente: Elaboración propia, Suescum y Gutiérrez (2026).

Como se observa en la tabla anterior, en una arquitectura de decisión útil declara el propósito evita intervenciones difusas y el resguardo previene costos ocultos para actores con menor capacidad. Con esta precisión, los nudges se integran como recursos verificables de la gobernanza del proyecto, con responsabilidades, evidencias y métricas, que facilitan la valoración bajo incertidumbre.

En proyectos transcomplejos, reducen fricciones y fortalecen la legitimidad, al alinear la conducta, la evidencia y la justicia procedimental en cada decisión relevante.

Arquitectura de decisión en gestión de proyectos

La implementación de una arquitectura de decisión bajo incertidumbre amerita de reglas

operativas de gobierno del proyecto. Esto implica definir la toma de decisiones con datos mínimos, los límites que activan la revisión y las instancias encargadas de validar los cambios.

Desde esta perspectiva, Bracho et al (2024) afirman que una metodología específica para proyectos de implementación de sistemas de gestión permite vincular la planificación, el control y el enfoque basado en riesgos, conectando la lógica del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) con la estructura de alto nivel de las normas ISO para fundamentar decisiones consistentes durante la ejecución.

Cuando la incertidumbre financiera y operativa se materializan en variables observables se facilita la acción posterior al diagnóstico. Salgado y Awad (2022) afirman que integrar sensibilidad y simulación Monte Carlo con la lectura estratégica del entorno reduce la discrecionalidad en la priorización de riesgos, ya que implica justificar los supuestos y estimar rangos plausibles de desempeño.

En proyectos orientados a resultados, parte importante de la incertidumbre proviene de estimaciones de costos que se elaboran con datos heterogéneos o sin suficiente tratamiento estadístico.

La evidencia sobre predicción de costos mediante redes neuronales según Rodríguez González y Ugalde Saborio (2021) sugiere que el desempeño del modelo mejora cuando los datos se estandarizan o se escalan antes del entrenamiento, porque se reduce el sesgo derivado de magnitudes dispares.

Por otra parte, la arquitectura decisional constituye una práctica social porque la incertidumbre se gestiona mediante acuerdos entre actores, negociación de prioridades y coordinación del trabajo.

Como se mencionó anteriormente, Padilla et al (2021) destacan la importancia de orientar la implementación hacia capacidades situadas, donde se valora la interpretación del entorno, la conducción

de conversaciones difíciles y la rapidez para resolver tensiones. Una gobernanza sólida amerita transformar la experiencia del proyecto en aprendizaje verificable.

En iniciativas de gestión de proyectos vinculadas con ciencia abierta, la investigación-acción participativa se utiliza para documentar el proceso, ajustar prácticas con base en evidencia y consolidar mecanismos de colaboración que respaldan decisiones colectivas en escenarios cambiantes, según lo expuesto por Roca Petitjean (2024). Este enfoque justifica un sistema de registro que permita la auditoría interna del juicio profesional y la mejora continua.

Tal como se demuestra a lo largo del capítulo, la arquitectura decisional es un diseño institucional que define reglas, evidencia mínima y trazabilidad. Cuando se documentan las decisiones, se evalúan los resultados y se retroalimentan las prácticas, el proyecto acumula aprendizaje y reduce la repetición de fallas. Dentro de ese ámbito, la incertidumbre no

desaparece, pero se vuelve gestionable mediante métodos, datos y gobernanza alineados al propósito del proyecto.

II. HUMILDAD EPISTÉMICA Y COMPLEMENTARIEDAD, RECONFIGURANDO LA GESTIÓN DE PROYECTOS DESDE UNA VISIÓN NO ANTROPOCÉNTRICA

Leslibeth Joseliz Sucre González[3]
Carluys Suescum Coelho[4]

La gestión de proyectos se concibe como una disciplina esencial en el desarrollo de la humanidad; su evolución histórica se distingue desde la edificación de las pirámides egipcias hasta los avances contemporáneos de la tecnología espacial y la inteligencia artificial.

Lo planteado, permite distinguir las habilidades humanas para planificar, organizar y ejecutar proyectos de forma eficaz. Hernández (2025) refiere que la gestión de proyectos es una disciplina esencial para que las organizaciones desarrollen eficiencia, innovación y adaptabilidad.

La gestión de proyectos clásica se caracteriza

[3]Doctora en Educación. Postdoctora en Investigación Universitaria. Académico responsable de postgrado de la Universidad Nacional Abierta. Profesora de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. leslibethsucregonzalez@gmail.com. https://orcid.org/0009-0000-5867-7020
[4]Doctor en Ciencias Gerenciales. Centro de Estudios Gerenciales Avanzados (CEGA). carluyscoelho@gmail.com . https://orcid.org/0009-0000-2044-7684

por la creencia de que la realidad es predecible y controlable; además, por utilizar cronogramas y planificaciones inflexibles centrados en la eficacia operativa. Esta perspectiva omite el contacto con la realidad, que dista totalmente de ser estática y predecible; por lo que la ausencia de la capacidad de este enfoque de lidiar con la incertidumbre y la complejidad propias del mundo real hace que se fracture.

En los contextos actuales coexisten una incertidumbre esencial y una emergencia inmutable, que han forzado necesariamente la ruptura de la ilusión de la predictibilidad, exponiendo que esos antiguos mapas cartesianos no son suficientes para situarnos en el territorio de la vida. Como expresa Caraballo (2025) la gestión de proyectos requiere ser en conjunto, no desde una óptica individualista.

Este apartado nace de la interrogante: ¿Cómo superar la necesidad de control y propiciar una auténtica humildad epistémica en la gestión de proyectos? Nuestra postura no es una renuncia a la

rigurosidad científica; al contrario, el punto de vista de los autores se centra en afirmar que la humildad epistémica es una competencia esencial para un gestor de proyectos en la contemporaneidad.

El propósito de este capítulo es reconocer la inexistencia de un monopolio disciplinar y trascender hacia una gestión de proyectos real, exitosa y humana que abandone la soberbia antropocéntrica, para ello, es necesario reconfigurar las prácticas gestoras de proyectos hacia una visión renovadora, distintiva y más humana, que no se centre en la mera administración de recursos, sino que transcienda hacia la interacción con lo incierto, reconociendo la incertidumbre, incorporando la complementariedad de conocimientos y el reconociendo del entramado humano.

La ilusión de la predictibilidad frente a la incertidumbre radical

La estabilidad y la linealidad han sido los cimientos del modelo tradicional de gestión de proyectos; al respecto, Canossa (2022) señala que

las medidas tradicionales frecuentes en la gestión de proyectos son las relacionadas con la calidad, el costo y el tiempo.

El foco de esta premisa tradicionalista es generar recursos y desarrollar capacidades para ello, desde un enfoque operativo, para lograr metas concretas de la organización, Sin embargo, la perspectiva del enfoque contemporáneo trasciende la mera consecución de objetivos.

Se busca, además, la alineación de estrategias con el fin de crear valor, no simplemente cumplir tareas, esto evidencia una mutación de lo operativo a lo estratégico, que adicionalmente fomenta las capacidades del talento humano y el uso efectivo de los recursos.

Durante años, el éxito de un proyecto se ha evaluado considerando la habilidad del gestor para ejecutar un plan con cronogramas inflexibles y siguiendo patrones concebidos en el vacío de una oficina, desde la frialdad de los datos suministrados, generalmente numéricos, con la idea preconcebida

de que el futuro es una ramificación lógica del pasado.

En este argumento, la presencia de la ilusión de la predictibilidad opera como una venda epistemológica que hace creer de forma convincente que somos capaces de controlar y predecir el acontecer de un proyecto ignorando la realidad y la naturaleza dinámica y cambiante del contexto.

En la figura 1, se visualiza la venda epistemológica en la gestión de proyectos clásica.

Figura 1. Venda epistemológica en la gestión de proyectos clásica.
Fuente: Elaboración propia, Sucre y Suescum (2026).

Como se evidencia en la figura 1, es imperativo fragmentar la venda epistemológica desde el cuestionamiento de la dependencia absoluta del control; que no es más que un indicio del miedo a lo que no se conoce. Por ello, se caen en intentos de vulnerar la realidad y hacerla adaptada a los planes y cronogramas rígidos, cuando lo lógico es adaptarse a la realidad y su dinámica.

En este punto de ignorar la realidad, el equipo gestor de un proyecto cae en la ceguera organizacional que ignora las oportunidades que nacen en medio del caos e incurre en la criticidad de pérdida de agilidad, desconexión del equipo con la realidad y el aprovechamiento de las oportunidades.

La actualidad de los contextos afronta con una incertidumbre radical. León (2021) refiere que “lo incierto es diferente de lo riesgoso y la manera en que ambas situaciones se conciben y se enfrentan en las actividades humanas no debe confundirse” (p.300).

Por su parte, Meintjes (2022) refiere la distinción entre riesgo e incertidumbre desde el razonamiento probabilístico, pues solo se pueden emplear distribuciones de frecuencia de lo conocido, que es lo que se denomina riesgo, pero lo desconocido e incierto no acepta razonamiento posible.

La incertidumbre radical se presenta como una condición en la que las variables son múltiples y emergentes. Además, son impredecibles y superan las capacidades de razonamiento probabilístico. Entonces, se está ante un futuro incalculable donde intentamos preverlo.

Es lo que León (2021) refiere como “Lo que no sabemos que no sabemos" (p.306). Este planteamiento, representa ese límite del saber, en el que se desconocen datos, patrones o modelos que permitan la predicción de lo que aún no se suscita.

En la gestión de proyectos, esto refiere que no existe la necesidad de novedosos softwares para predecir el futuro, lo que se requiere es una

renovación en las capacidades gestoras de reflexividad y flexibilidad.

La reflexividad favorece la adaptación a nuevas circunstancias, mientras que la flexibilidad permite reconocer los sesgos e influencias del entorno. Ambas, como una dupla, representan el equilibrio armónico entre el rigor del análisis y la disposición a lo subjetivo.

En los sistemas contemporáneos, la incertidumbre no es un error ni un elemento que facture la dinámica; representa una oportunidad de innovación, de renovación y de vida.

Arce (2021) refiere que la incertidumbre en los sistemas complejos es un elemento intrínseco que surge de forma inevitable, desde indecisiones, vacíos, no linealidades y emergencias. Menciona, además, el autor la presencia del proceso de "indeterminación o complejidad creciente" que está delineado desde los grados de libertad del sistema.

Desde esta perspectiva, es imperioso referir que esta suerte de libertad que permea desde la

incertidumbre es lo que permite que un sistema y, por ende, un proceso gestor de proyectos evolucione y avance, en lugar de cimentarse en el estancamiento.

Otro punto relevante mencionado por Arce (2021) es: “Pensar la complejidad es pensar como síntesis” (p. 8). Lo planteado evoca la necesidad de pensar en un sentido más amplio, por ello es importante que un gestor de proyecto precise aglutinar de manera analítica y sintética diversas visiones.

En lugar de analizar en exceso; amerita apropiarse de y adoptar una mirada centrada en la humildad epistémica y cohabitar con la incertidumbre para reconocer a los desconocidos que emergen.

Debido a lo reflexionado, superar y trascender esta ilusión de la predictibilidad implica reconocer que las situaciones de un contexto no son simples datos numéricos transformados en riesgos

cuantificables; son elementos desconocidos emergentes que caracterizan la realidad.

Es por ello que el proceso gestor de un proyecto y su equipo ejecutor necesitan transformarse del rol de ejecución de planes rígidos a un rol de equipo de inteligencia adaptativa, con capacidad de ver el cambio como una oportunidad de aprendizaje.

Humildad epistémica como praxis de la complementariedad

La incertidumbre permea el contexto real contemporáneo en el que se desarrolla la humanidad, es inherente a nuestro tiempo y espacio. En este sentido, puede referirse a que forma parte del paisaje donde se desarrollan los proyectos; la humildad epistémica representa la guía ética para recorrer la ruta de ese paisaje;

Es la actitud ética esencial de un gestor de proyectos para administrar y ejecutar acciones sin la arrogancia posesiva del conocimiento absoluto,

permite lograr establecer las fronteras del saber y adaptarse al contexto dinámico de la vida.

La humildad epistémica es una perspectiva reflexiva que implica moderación, receptividad y aprendizaje permanente ante las respuestas definitivas, los saberes absolutos y la insostenibilidad.

No puede mirarse la humildad epistémica como una simple guía ética ante la incertidumbre; simboliza una virtud que recuerda que nuestro conocimiento es limitado, no infalible y no representa la certeza absoluta. Por ello, invita a ser reflexivos, a evitar el dogmatismo, a reconocer la libertad de pensamiento y la importancia de los saberes colectivos.

Fajardo-Pascagaza (2024) expresa que la humildad epistémica o intelectual es una virtud del ser humano que representa un encuentro dialógico de apertura que establece nuevos modos y formas de pensar, que invita a la comprensión de la

existencia de la pluralidad disciplinar como elemento esencial para afrontar la resolución de problemas.

La humildad epistémica no puede encajonarse como una falta de rigurosidad científica, es considerada una virtud cognitiva del ser humano, que sugiere que en un mundo lleno de incertidumbres la sabiduría no radica en tener certezas, sino que implica poseer la habilidad ética de reconocer las limitaciones propias del marco disciplinario y abrir la matriz de pensamiento hacia la necesaria complementariedad de las disciplinas para abordar un estudio comprensivo de la realidad.

La humildad epistémica se fundamenta esencialmente en el aspecto relacional, es decir, se entiende como algo que se desarrolla a través de las relaciones, no simplemente como una propiedad inherente a los procesos mentales internos o a la manifestación externa de una persona y que está inmersa en un contexto social.

En otras palabras, se considera una virtud relacional y contextual que se desarrolla en las

interacciones sociales; su aspecto relacional se refiere a que el saber no es único, sino que nace de la integración de saberes colectivos, que se vive, convive y aprende de las relaciones con los demás. El aspecto contextual indica que el entorno social no es aislado, es dinámico.

Boaventura de Sousa (2010) plantea su "ecología de saberes", que reconoce una visión que precisa la democratización de los saberes y la justicia cognitiva desde un trabajo epistémico colectivo y recíproco. En este sentido, Walz (2024) refiere que las epistemologías del sur propuestas por Boaventura de Sousa, reconocen que la utopía de los interconocimientos es aprender otros saberes sin dejar de lado el propio.

Desde esta perspectiva, la humildad epistémica se reconoce como la base de la justicia cognitiva, en la que no existe un conocimiento dominante, lo que coexiste son agrupaciones de saberes.

La humildad epistémica y la gestión de proyectos se convierten en una práctica renovadora de gobernanza transdisciplinaria, ya que el logro eficiente y efectivo dependerá del diálogo de saberes, desde la armonía relacional transdisciplinaria, sin la presencia de jerarquías absolutistas.

En la complementariedad epistémica, según Valladolid & Yaranga (2025) se concibe que los marcos epistemológicos no son bilateralmente excluyentes ni absolutistas. Por el contrario, pueden coexistir e integrarse.

Extrapolando esta mirada de complementariedad a la gestión de proyectos, consiste en no solo complementar disciplinas o profesiones para gestar una idea y ejecutarla; es entrelazar saberes y reflexiones para humanizar procesos, propiciando la humildad epistémica.

Esto transforma un equipo gestor con estructura de mando rígida en una comunidad gestora de aprendizajes y saberes. Parrales et al

(2025) refieren que un equipo que aprende es aquel que tiene la capacidad de gestar saberes compartidos desde la postura dialógica de las ideas.

Estimula la comunicación asertiva, promueve la participación, desarrolla habilidades para resolver conflictos, involucra la creatividad, la ética, la solidaridad y el apoyo mutuo en su praxis. Desde esta perspectiva, un grupo gestor de proyectos, bajo la visión de equipo de aprendizaje, tiene la capacidad de transformar la incertidumbre en saberes útiles para el colectivo. Lo que erige la humildad epistémica en una opción esencial para responder asertivamente a las necesidades del contexto.

En la figura 2, se muestra cómo opera la humildad epistémica como praxis de la complementariedad.

El árbol de la complementariedad que se visualiza en la figura anterior representa la integración de saberes y virtud relacional de una

comunidad que aprende y genera conocimientos basados en la justicia cognitiva.

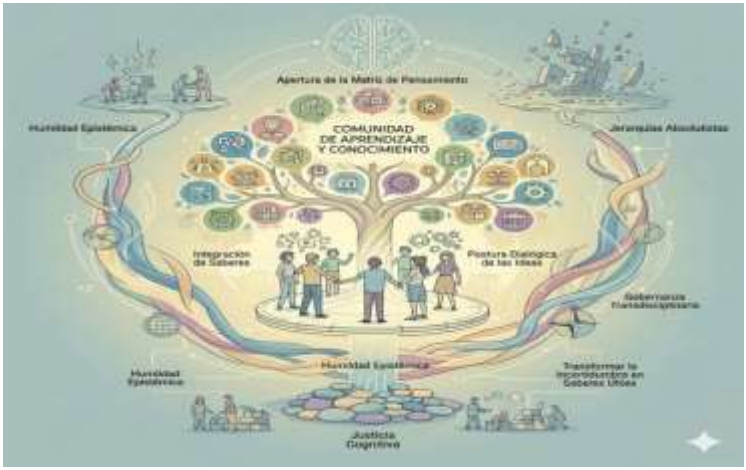

Figura 2. El árbol de la complementariedad
Fuente: Elaboración propia, Sucre y Suescum (2026).

Lo planteado permite la coexistencia de las diversas disciplinas sin dominación, en la que la humildad epistémica propicia la interacción humana de forma colectiva para complementar saberes.

Abreu et al (2020) plantean que la gestión de empresas y proyectos requiere reinventarse y resignificar sus acciones, abandonar antiguos modos de acción y tomar conciencia para lograr la

reconstrucción de una gestión emergente adaptada a la realidad.

En este sentido, la humildad epistémica se presenta como la capacidad del gestor para escuchar la voz del contexto, reconocer saberes tradicionalmente excluidos e integrarlos desde la complementariedad.

Esto desde una praxis gestora reflexiva, integradora y deslastrada de la parcialidad. Solo, así, se logran superar caminos reduccionistas, para gestar una cogeneración de conocimiento con la convergencia de lo humano, lo científico y lo sociocultural.

Esta visión renovada de la gestión de proyectos da una apertura al otro; no se reduce al gestor y al equipo, sino a la comunidad de forma integradora, expandiendo la mirada a toda forma de vida que coexiste en el contexto, lo que permite entablar una visión no antropocéntrica de la gestión.

Hacia una gestión bio-céntrica

La teoría del Actor-Red, generada por Latour

y Callon citada por Hernández Quintana (2023) destaca que los "actores" no humanos, como la tecnología, la naturaleza y los objetos, son decisivos para comprender la realidad. De ahí nace la idea de plantear una gestión de proyecto bio-céntrica donde se conjugan la ética, la vida y la resonancia.

Esta gestión bio-céntrica reconoce que el ser humano no es un actor social único en la realidad; no es el centro del universo; es uno más en el planeta que compartimos, donde coexisten seres vivos con igual importancia.

Es por ello, preciso reconfigurar la gestión de proyectos desde una visión no antropocéntrica, transcendiendo de lo egocéntrico a lo bio-céntrico, donde se asume que la realidad es dinámica; se reconoce que cada decisión impacta una red de interdependencias del sistema.

Se propone una nueva ética gestora más vivencial y por convicción, que deja de lado la supremacía del dominio sobre la naturaleza, para

adoptar una actitud de respeto hacia los sistemas vivos.

La gestión bio-céntrica deja de lado lo impositivo y la sostenibilidad tradicional que solo busca regular el daño al ambiente, para dar paso a la generación de beneficios sistémicos y múltiples. Esto, desde la co-creación del conocimiento con el entorno. Todo lo cual permite humanizar los procesos gestores y abandonar esa naturaleza antropocéntrica, por una visión ética y resonante con la vida.

En el proceso de gestión de proyectos, cuando tenemos la capacidad como gestores de reconocer, aceptar y asumir nuestra vulnerabilidad e interdependencia, la gestión se abraza a una verdadera humildad epistémica, pues se administra no para controlar objetos, producir dividendos y minimizar riesgos, sino para preservar y cuidar los seres vivos del planeta. En la figura 3, seguidamente, se muestra cómo opera la gestión bio-céntrica.

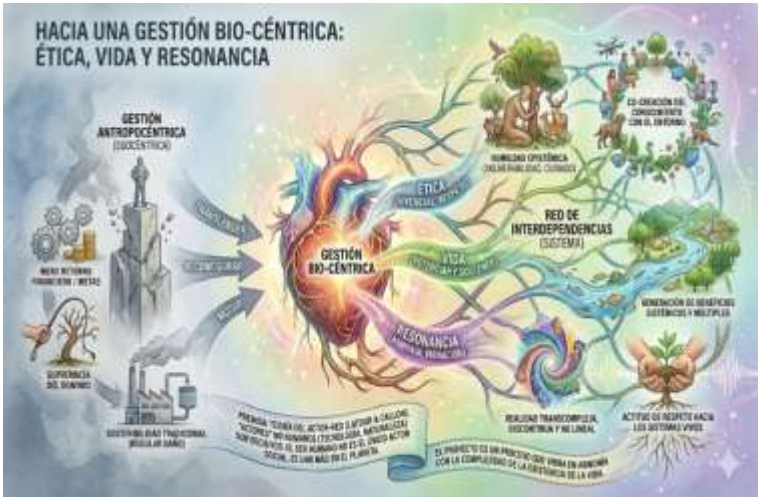

Figura 3. De lo egocéntrico a lo bio-céntrico: una nueva gobernanza de la vida.
Fuente: Elaboración propia, Sucre y Suescum (2026).

La nueva gobernanza de la vida, de lo egocéntrico a lo bio-céntrico, que se detalla en la figura, representa una gestión de proyectos enfocada en la evolución necesaria para trascender el mero éxito económico y elevar la preservación de los seres vivos que coexisten en el planeta como la prioridad innegociable.

El colofón de esta narrativa permea en una gestión de proyectos biométrica, en esta se proponen:

-Reconocer la incertidumbre como una oportunidad de aprendizaje, para ello es preciso romper con los esquemas tradicionales y edificar en el equipo de trabajo una inteligencia adaptativa.

-Valorar la humildad epistémica como una opción de complementariedad disciplinar, no como una ausencia de rigurosidad científica.

-Promulgar el giro biocéntrico y la gestión de proyectos desde una gobernanza de la vida, reconfigurándola hacia una visión de compromiso ético con la biosfera, superando la perspectiva antropocéntrica por una praxis del cuidado, preservación y florecimiento de la vida en el planeta.

La humildad epistémica es el lazo que une la razón con el corazón, permitiendo una gestión de proyectos centrada en la vida, que visibilice un futuro más resonante con lo humano y planetario. En esta nueva era, la gestión de proyectos no merece ser un acto de soberbia por la dominación de saberes, sino un acto de amor, justicia y humildad epistémica que

abrace lo incierto y lo reconozca como una oportunidad de florecimiento de la vida.

III. GESTIÓN TRANSCOMPLEJA: DEL ORDEN FRAGMENTADO A LA PLURALIDAD VIVA

Humbert Enrique Urdaneta Fernández[5]
Thania Jheny Torres Pernía[6]

La gestión en el siglo XXI representa, en sí misma, un acto de interpretación ética y política de la realidad. En lugar de limitarse a un conjunto de procedimientos normativos, se manifiesta como una práctica situada, un método para asimilar el cambio, interpretar señales culturales y articular decisiones en contextos que se hallan atravesados por incertidumbre, interdependencias globales y demandas sociales emergentes.

En este contexto, la transcomplejidad proporciona un camino para trascender el orden fragmentado de la administración tradicional y avanzar hacia una pluralidad viva, en la cual la organización se percibe como un sistema abierto, relacional y coevolutivo.

[5]Dr. en Gerencia. Investigador Independiente. humberturdaneta@gmail.com. https://orcid.org/0009-0000-4500-5305
[6] 2Dra. en Educación, docente e investigadora de la Universidad Autónoma de Chile. thania.torres@uautonoma.cl. https://orcid.org/0000-0002-2947-7027

En este contexto, el capítulo presente propone un marco interpretativo para entender la organización en constante cambio, al incorporar dimensiones estructurales, culturales, transdisciplinarias, prospectivas y creativas.

Se presupone que la administración no se limita a la optimización de recursos, sino que también implica la construcción de sentido, la facilitación de aprendizajes institucionales y la proyección de futuros múltiples con responsabilidad social. Opiniones acerca de las visiones del mundo que son legitimadas, las narrativas que se reproducen y las formas de vida organizacionales que son habilitadas.

La gestión en épocas de cambio se manifiesta como un desafío constante para las organizaciones contemporáneas. El escenario gerencial actual se caracteriza por transformaciones estratégicas persistentes que demandan administradores e instituciones reinventarse de forma continua sin comprometer sus metas.

En este marco, autores como Narváez et al (2011) y Schavino & Villegas (2014) afirman que los gestores sobrepasan el procedimiento convencional de aplicaciones administrativas normativas, reconociendo que fuerzas sociales, económicas, tecnológicas y culturales inciden en la vida organizacional, abriendo perspectivas que fortalecen la experiencia de líderes, instituciones y comunidades.

Simultáneamente, la aceleración tecnológica, la globalización de los mercados y la creciente interdependencia de los sistemas sociales incrementan la presión sobre las organizaciones y sitúan la estabilidad como condición transitoria. Por ello, la gestión se convierte en un ejercicio de vigilancia estratégica e innovación constante, capaz de prever escenarios y responder con flexibilidad a exigencias emergentes.

La capacidad de incorporar el cambio en la estructura y la cultura organizacional deviene como indicador de sostenibilidad y legitimidad ante actores

internos y externos. Este cambio no se restringe a la economía o la tecnología; sino también en expectativas sociales y culturales, que exigen mayor transparencia, responsabilidad social y reconocimiento de la diversidad.

En consecuencia, Schein (1985) y Vargas Pedraza (2018) señalan que la gestión se transforma en un proceso integral que articula lógica técnica con conciencia social, aceptando que las instituciones son sistemas vivos en constante interacción y que la cultura organizacional como entramado de significados, incide en la toma de decisiones.

La reflexión se organiza en cinco dimensiones: el cambio como condición estructural; las claves ocultas como fuerza cultural; la gestión transdisciplinaria como liderazgo expandido; los futuros múltiples como horizonte en construcción y las nuevas complejidades como oportunidad para la creatividad. Conjuntamente, estas dimensiones permiten comprender la gestión como práctica que interpreta la incertidumbre, valida la pluralidad y

orienta la acción hacia horizontes de innovación y valor compartido.

En escenarios caracterizados por la globalización, la transculturización y las aceleradas transformaciones, resulta complicado mantener patrones paradigmáticos inflexibles para entender la praxis. Resulta más productivo trabajar con marcos que se adapten a la dinámica de la realidad, sin limitarla a esquemas a priori.

La calidad del conocimiento mejora cuando la teoría coincide con los datos, es significativa y "funciona" en su interpretación. Por esta razón, los datos no se eligen para ajustarse a teorías ya establecidas, sino que el muestreo y la comparación ayudan a definir categorías y relaciones.

Además, al combinar información de diferentes fuentes se logra un análisis más claro, sencillo y amplio, que puede ofrecer explicaciones aplicables sin dejar de ser práctico. Según Torres (2019) este tipo de rigor en los métodos se relaciona

directamente con la gestión transcompleja, organizar sin simplificar y entender sin limitar la diversidad.

Dimensiones de comprensión de la organización en transformación

En la tabla 3 se presentan las dimensiones que permiten comprender la organización en transformación, sus implicaciones y aportes.

Tabla 3
Dimensiones de comprensión de la organización en transformación

Dimensión	Definición/ Enfoque	Implicación para la gestión	Aportes a la organización
Cambio como condición estructural	El cambio se entiende como una constante que atraviesa lo económico, tecnológico, social y cultural.	Obliga a la reinvención continua, la vigilancia estratégica y la adaptación flexible.	Fortalece la resiliencia y legitima la organización frente a actores internos y externos.
Claves ocultas como fuerza cultural	Dimensiones invisibles: valores, narrativas, símbolos y significados que condicionan la acción organizacional.	Requiere sensibilidad investigador para interpretar lo velado en la cultura institucional.	Permite descubrir patrones culturales, generar consciencia colectiva e impulsar innovación situada.

Gestión transdisciplinaria como liderazgo expandido	Integración de saberes más allá de marcos disciplinares fragmentados.	El gestor orquesta diálogos entre ciencias, tecnologías, humanidades y prácticas sociales.	Redefine la eficiencia como articulación dinámica de múltiples dimensiones; legitima la pluralidad y potencia innovación estructural.
Futuros múltiples como horizonte en construcción	La gestión no busca un futuro único, sino escenarios alternativos y simultáneos.	Introduce la prospectiva estratégica para anticipar riesgos y oportunidades .	Desarrolla competencias para visualizar futuros deseables, transformar incertidumbre en oportunidad y fortalecer la resiliencia institucional.
Nuevas complejidades como oportunidad para la creatividad	La complejidad creciente se asume como motor de innovación y no como obstáculo.	Exige liderazgo capaz de convertir diversidad y complejidad en fuente de valor compartido.	Genera creatividad organizacional, impulsa sostenibilidad y abre horizontes alternativos de gestión.

Fuente: Elaboración propia, Urdaneta y Torres (2026).

La tabla anterior evidencia que la gestión ya no puede comprenderse únicamente como administración de recursos, sino como acto de mediación que construye futuros, habilita

aprendizajes institucionales y convierte incertidumbre en oportunidad. A continuación, se profundiza en cada dimensión, destacando sus implicaciones para la gestión de proyectos.

El cambio como condición estructural

La gestión organizacional contemporánea se desenvuelve en un entorno en permanente mutación, donde la adaptabilidad se constituye en necesidad estratégica. Narváez et al (2011) sostienen que la única constante es el cambio y que, en escenarios de incertidumbre, las organizaciones deben robustecer su capacidad de recuperación.

De este modo, gestionar el cambio implica acompañar transiciones relevantes mediante normas flexibles, narrativas compartidas, confianza organizacional y liderazgos capaces de inspirar. Asumir el cambio como atmósfera estructural desplaza la ilusión del control total y reconoce la lógica adaptativa de los sistemas organizacionales.

Al respecto, Narváez et al (2011) advierten que anticipar escenarios en ambientes inestables es una

tarea intrínsecamente compleja. De ahí que, la gestión se orienta en interpretar señales sutiles y a diseñar futuros posibles a través de ejercicios rigurosos de prospectiva y aprendizaje institucional.

A continuación, se presenta en la figura 4 un resumen de la gestión transcompleja al organizarla en cinco ejes que muestran su naturaleza dinámica: cambio estructural, claves ocultas y fuerza cultural, gestión transdisciplinaria, futuros múltiples y nuevas complejidades.

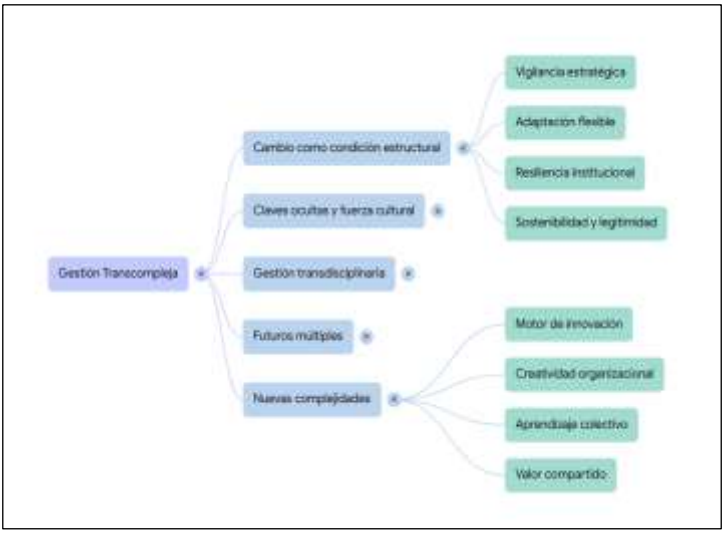

Figura 4. Gestión Transcompleja organizada en cinco ejes
Fuente: Elaboración propia, Urdaneta y Torres (2026).

Las organizaciones no se sostienen solo en estructuras visibles y procedimientos formales, sino también en un tejido de significados compartidos: valores, símbolos, memorias y narrativas que condicionan la acción colectiva.

Vargas Pedraza (2012) plantea que las narrativas transforman dinámicas culturales, al constituirse en actos de comunicación que cuentan la realidad en un lugar y momento específicos. Así, las historias organizacionales no son meras descripciones, sino dispositivos que producen identidad, legitiman prácticas y movilizan emociones hacia la continuidad o el cambio.

En consecuencia, la gestión requiere una sensibilidad interpretativa para reconocer lo implícito y lo velado en la cultura institucional. Tal como afirma Schein (1985) identificar, tensionar y reconfigurar narrativas dominantes se convierte en un recurso estratégico para construir ambientes inclusivos, sostenibles y creativos, donde la innovación emerge

tanto de la adopción tecnológica como de la activación de fuerzas culturales invisibles.

Gestión transdisciplinaria como liderazgo expandido

La gestión transdisciplinaria se concibe como un liderazgo que supera la fragmentación disciplinar e integra saberes diversos en un espacio dialógico, donde ciencia, tecnología, humanidades y prácticas sociales interactúan en condiciones de reconocimiento mutuo.

Nicolescu (1996) afirma que la transdisciplinariedad concierne a aquello que está entre, a través y más allá de las disciplinas. Desde esta perspectiva, el gestor actúa como mediador de diálogos, legitimando la pluralidad como fuente de innovación y justicia cognitiva.

Este liderazgo expandido desplaza la noción de eficiencia centrada exclusivamente en resultados cuantificables y la redefine como capacidad de articulación dinámica entre dimensiones

económicas, sociales, culturales, ambientales y éticas.

Según Schavino & Villegas (2014) gestionar en clave transdisciplinaria implica diseñar estructuras flexibles para co-crear conocimiento con actores diversos, democratizar la toma de decisiones y sostener una ética de responsabilidad compartida.

Por lo antes explicado, la creación de conocimiento, especialmente cuando incluye evaluación y toma de decisiones, está relacionada con su aspecto ético, todo proceso de evaluación utiliza parámetros y criterios que implican juicios de valor.

Para Torres (2019) también implica un trabajo reflexivo para aclarar los marcos de valor y enfrentar la común incongruencia entre los valores que se dicen tener y las acciones que se realizan. De esta manera, la ética no solo “acompaña” la gestión, sino que también la guía y le da forma.

Gestionar en incertidumbre supone reconocer que el futuro no es un destino único, sino un conjunto

de escenarios alternativos en construcción. Castillo Chamorro (2022) define el escenario como el conjunto de eventos susceptibles de suceder en un período determinado, lo que posiciona la prospectiva estratégica como herramienta para organizar hipótesis, tendencias e incertidumbres. En esta línea, Jonasson (2024) subraya la relevancia de cultivar la prospectiva para anticipar escenarios futuros y sortear crisis múltiples.

Asumir la complejidad creciente como oportunidad, y no como obstáculo, implica reconocer que la diversidad, la ambigüedad y la interdependencia pueden convertirse en fuente de valor compartido. En el marco transcomplejo, la creatividad organizacional se expresa como capacidad de generar respuestas inéditas ante problemas no lineales, integrando perspectivas múltiples y habilitando procesos de innovación situada.

En consecuencia, el gestor creativo no se limita a introducir novedades, sino a sostener condiciones

para la experimentación, el aprendizaje colectivo y la responsabilidad social. Cuando la complejidad se abraza como motor, la organización amplía sus horizontes de sentido y fortalece su sostenibilidad en escenarios cambiantes.

La gestión, comprendida desde la transcomplejidad, se afirma como un acto que integra ser y conocimiento, una mediación que enlaza lo urgente con lo posible, y que reconoce a la organización como sistema vivo en continua interacción con su entorno. En este marco, cada decisión deviene simbólica, racional y ecológica, al incidir tanto en la estructura como en el tejido cultural que sostiene la vida institucional.

Gestionar proyectos con legitimidad implica convertir la diversidad en ventaja, la incertidumbre en oportunidad y la complejidad en innovación. Así, la transcomplejidad no opera como un simple rótulo conceptual, sino como horizonte ético y metodológico que invita a imaginar futuros múltiples, construir confianza y expandir la creatividad

responsable en organizaciones comprometidas con un porvenir mejorable.

REFERENCIAS

Abreu Fuentes, J. R., Marín Gómez, C. M & Bennasar García, M. I. (2020). Pensamiento Gerencial Transcomplejo en Empresas Emergentes del Siglo XXI. *Revista De Estudios Universitarios Globales Metrópolis*, 1(2), 338-357. https://shre.ink/ALm4

Boaventura de Sousa, S. (2010). *Descolonizar el saber, reinventar el poder*. Trilce. https://shre.ink/ALmO

Bracho, E., Márquez, J., Droguett, A & Villasmil, N. (2024). Metodología para gestionar proyectos de implementación de sistemas de gestión, basados en la estructura de alto nivel (HLS) de las normas ISO, bajo el enfoque de dirección de proyectos de la guía PMBOK. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 32*, 23. https://shre.ink/ALmV

Budassi, I., Bertoni, J., Caccia, P., Elgier, Á., Dottori, M., Rotsztein, R., Aragón Daud, A & Torrente, F. (2024). Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas del Gobierno de la Nación Argentina: Reseña de una experiencia (2021–2023). *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento,* 16(1), 4–17. https://shre.ink/ALmE

Canossa, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación del desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias Administrativas Revista Digital FCE-UNLP* (19). https://shre.ink/ALmi

Caraballo Lira, V. J. (2025). Gestión educativa universitaria: una mirada desde la transcomplejidad. *Sinopsis Educativa*, *24*(2), 608–617. https://shre.ink/ALmu

Castillo Chamorro, J. M. (2022). *Cómo construir escenarios en ejercicios de prospectiva estratégica*. Softcast consulting S.L. https://shre.ink/ALmG

Fajardo-Pascagaza, E. (2024). Lo interdisciplinar y la virtud epistémica de la humildad intelectual. *EDUSCIENTIA. Divulgación de la ciencia educativa*, VII(14), 194–201. https://shre.ink/ALm3

Hernández Nariño, A. (2025). Tendencias clave de la gestión de proyectos, pilar fundamental para el éxito organizacional*. Revista de Administración y Desarrollo de Proyectos*, 1(1), e202510. https://shre.ink/ALmL

Hernández Quintana, H. (2023). Un acercamiento a la Teoría del Actor Red (TAR) desde América Latina. *Economía, sociedad y territorio*, 23(73), 1077–1083. https://shre.ink/ALmg

Jonasson, L. (2024). *Pensar a largo plazo: ¿Cómo aprovechar la prospectiva para afrontar los retos globales?.* Foro Económico Mundial. https://shre.ink/ALmD

León, B. (2021). Incertidumbre radical: el futuro incalculable. *Revista de Economía Mexicana Anuario UNAM*, (6), 299–334. https://shre.ink/ALm8

López-Rodríguez, C., Velásquez-Lizcano, C., Fajardo-Sierra, J & Sierra-Otalora, J. (2024). Un acercamiento a las metodologías para la valoración financiera: análisis bibliométrico y revisión sistemática de literatura. *RAN - Revista Academia & Negocios, 10*(1), 36–52. https://shre.ink/ALmr

Meintjes, G. (2022). *La incertidumbre radical y los derechos humanos*. Open Global Rights. https://shre.ink/ALmp

Narváez, M., Gutiérrez, C & Senior, A. (2011). Gestión organizacional: Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XVII(2), 27-48. https://shre.ink/ALmd

Nicolescu, B. (1996). La transdisciplinariedad: Manifiesto. Ediciones Du Rocher.

Padilla, W., Pino, R & Amaya, A. (2021). Factores que impactan en los criterios de éxito de los proyectos en Perú y Ecuador: el rol moderador de las competencias del director de proyecto. *Información tecnológica, 32*(4), 133–146. https://shre.ink/ALmk

Parrales, K.; Cevallos, G.; Manobanda, M y Ponce, R. (2025). Estrategias pedagógicas para fomentar el trabajo en equipo en estudiantes de educación. *ReciMundo Revista científica mundo de la Investigación y el Conocimiento,* 9(1), 845–858. *https://shre.ink/ALmc*

Ponce de León Solís, V. (2021). El nudge desde la perspectiva de la igualdad como no

subordinación. *Revista Chilena de Derecho, 48*(1), 29–53. https://shre.ink/ALma

Quinde-Rosales, V., Bucaram-Leverone, R., Garcia Regalado, J & Vera Pianda, P. (2025). Effects of behavioral economics on public policy. *Universidad Ciencia y Tecnología, 29*(126), 100–110. https://shre.ink/ALml

Roca Petitjean, S. (2024). Gestión de proyectos de ciencia abierta: Una experiencia de investigación acción participativa. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología, 17*(49), 53–76. https://shre.ink/ALm9

Rodríguez González, J & Ugalde Saborio, E. (2021). Impacto de la estandarización y escalado: factor para predicción de costos en proyectos a través de una red neuronal artificial. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 29*(2), 265–275. https://shre.ink/ALmU

Salgado, D & Awad, G. (2022). Metodología para el análisis estratégico cuantitativo en proyectos a partir del análisis de riesgos. *Estudios Gerenciales, 38*(165), 424–435. https://shre.ink/AL1P

Sánchez Módena, C. (2025). Análisis de riesgos de ejecución en proyectos de desarrollo institucional con componentes de tecnología de información. *Revista INVECOM*, 5(3). https://shre.ink/AL1Y

Schavino, N & Villegas, C. (2014). La transcomplejidad como opción integradora de

saberes. *Comunidad y Salud,* 12(2), I-II. https://shre.ink/AL14

Schein, E. H. (1985). *Cultura organizacional y liderazgo*. Jossey-Bass.

Torres, T. (2019). La teoría fundamentada: Un método de investigación, en el desempeño del docente y su quehacer educativo. *Revista de Ingeniería y Tecnología Educativa* RITE, 2(1), 28–38. https://shre.ink/AL16

Vargas Pedraza, D. V. (2012). Las narrativas: evidencia cultural en la organización. *Razón y Palabra*, 16 (81), 422-435. https://shre.ink/AL1N

Valladolid, V & Yaranga, Y. (2025). Paradigmas y Diseños de Investigación en Ciencias Sociales: Revisión Sistemática del Impacto Epistemológico y Científico. *Revista de Educación Simón Rodríguez*, 5(10), 143–153. https://shre.ink/AL1E

Walz, H. (2024). Hacia una epistemología tanguera. Un aporte a la teología intercultural decolonial a partir de la danza. *Vida y Pensamiento*, 44(1), 15–54. https://shre.ink/AL1R

GESTIÓN DE PROYECTOS EN ENTORNOS COMPLEJOS

Car-Emyr Suescum Coelho

María Gabriela Gutiérrez Cadenas

Carluys Suescum Coelho

Leslibeth Joseliz Sucre Gonzalez

Humbert Enrique Urdaneta Fernández

Thania Jheny Torres Pernia

Este libro ofrece una guía rigurosa para gestionar proyectos en entornos complejos, donde la incertidumbre, los sesgos y las interdependencias redefinen el éxito. Integra arquitectura decisional, enfoques conductuales y una visión ética y transcompleja para fortalecer gobernanza, aprendizaje y resiliencia. Una lectura práctica para decidir mejor, ejecutar con coherencia y rendir cuentas con legitimidad.